International Science Journal of Management, Economics & Finance
2022; 1(3): 115-126
https://isg-journal.com/international-science-journal-of-management-economics-finance/
doi: 10.46299/j.isjmef.20220103.8
ISSN: 2720-6394

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА : ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ І ЧЕРГОВІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ

Тетяна Водолажська[1], Лариса Ачкасова[1]
[1]кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків, Україна
ORCID 0000-0003-0158-3343
ORCID 0000-0002-4519-7789
Електронна адреса: tatyana.vodolazhska@gmail.com, lachkas@ukr.net

Для цитування цієї статті:
Тетяна Водолажська, Лариса Ачкасова. Методичні рекомендації атестації персоналу підприємства : основні показники і черговість проведення. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 1, No. 3, 2022, pp. 115-126. doi: 10.46299/j.isjmef.20220103.8.
Надійшла до редакції: 26 липня 2022 р.; **Схвалено:** 29 липня 2022 р.; **Опубліковано:** 01 серпня 2022 р.

Анотація: У статті здійснена наукова розвідка процесу організації та проведення атестації персоналу підприємства, результати якої є підґрунтям для прийняття управлінських рішень стосовно функціонування підприємства в цілому та кожного окремого його працівника, зокрема. Розроблено черговість проведення атестації працівників, виділено основні етапи її здійснення, уточнено і деталізовано зміст дій на кожному з них. Водночас для реалізації кожного етапу пропонованої послідовності проведення атестації персоналу підприємства розроблено відповідні методичні рекомендації та сформовано методичний інструментарій. Вони передбачають здійснення комплексної оцінки якості роботи персоналу за окремими його категоріями, які виділяють залежно від галузі функціонування підприємства чи організації. В межах такої оцінки передбачено розрахунок коефіцієнтів професійно-кваліфікаційного рівня співробітників та складності виконуваних ними робіт; виявлення рівня ділових якостей та результатів праці персоналу. Окрім зазначеної комплексної оцінки якості роботи персоналу важливим етапом атестації працівників підприємства є також визначення фактичного рівня їх надійності з урахуванням не лише фізіологічних особливостей, інтелектуальних та професійних їх якостей, а й оцінки особистісних характеристик працівників. З цією метою удосконалено формулу для здійснення відповідних розрахунків та втілено її апробацію на прикладі визначення показника надійності певного працівника автотранспортного підприємства. Розроблена дев'ятибальна збалансована

лінгвістична шкала оцінювання ознак/показників фізіологічних особливостей, інтелектуальних, професійних і особистісних якостей працівників, у підсумку застосування якої визначено рівень надійності працівника автотранспортного підприємства. За наведеною шкалою зроблено висновок про відповідність фактичного значення рівня надійності цього працівника необхідним значенням.

Ключові слова: Атестація, оцінка, надійність працівника, особистісні якості, професійні якості.

---

1. Вступ

Кожна організація, господарство чи підприємство будь-якої країни світу безумовно містить у своєму складі власних співробітників, які відрізняються між собою певними характеристиками, зокрема : діловими, професійними та особистісними якостями, моделлю трудової поведінки, рівнем вмотивованості, якістю виконання покладених завдань та обов'язків, проміжними та кінцевими результатами праці тощо [1].

Досягнення результативності діяльності всього підприємства напряму залежить та забезпечується ефективністю роботи його працівників, тому керівництво прагне сформувати такий трудовий колектив, кожному члену якого властиві певні якості визначеного потрібного рівня [2]. Для виявлення фактичного рівня цих якостей в сучасних підприємствах проводять оцінювання та атестацію співробітників, за підсумком яких приймають відповідні управлінські рішення. Від точності та достовірності отриманих результатів такого оцінювання залежить як статус і можливості для кар'єрного зростання кожного окремого працівника, так і доцільність прийнятих на їх підставі управлінських рішень на рівні підприємства в цілому [3]. Тому актуальним завданням є уточнення процесу здійснення такого оцінювання шляхом конкретизації кожного його етапу із встановленням їх черговості, а також розроблення методичних рекомендацій та інструментарію для уможливлення проведення дій на кожному з цих етапів.

2. Вирішення проблеми дослідження

Нині у сучасних теоретичних дослідженнях та в практичній діяльності підприємств застосовують різні методи оцінювання персоналу, найбільш поширеними із яких є оцінка за компетенціями, метод «360 градусів», «Ассессмент-центр», метод щоденників, оцінка KPI (Key Performance Indicators), управління досягненнями (Performance Management), атестація, управління за цілями, тестування, метод незалежних суддів, метод бальних оцінок та інші [4-8]. Кожному з них, бузумовно, властиві певні переваги та недоліки [9].

Вибір певного методу оцінки персоналу із загального їх переліку, насамперед, залежить від цілей здійснення такої оцінки. При цьому найбільш

поширені цілі оцінювання персоналу можна класифікувати, виділивши наступні їх групи:

- «адміністративна (прийняття управлінських рішень в сфері кадрів на об'єктивній основі);
- інформативна (допомагає керівникам контролювати якісний та кількісний склад персоналу);
- мотиваційна (дозволяє отримати максимальну продуктивність праці)» [10].

У дослідженні основна увага надана саме атестації персоналу, як основному із методів оцінювання працівників [11], оскільки він застосовується для встановлення відповідності якостей, характеристик, потенціалу і результатів праці співробітника визначеним вимогам займаної ним посади. Водночас, підсумки атестації дозволяють прийняти аргументоване рішення щодо навчання, пониження, підвищення, звільнення працівника або переведення його на іншу посаду.

Атестація працівників проводиться на багатьох підприємствах, однак послідовність її здійснення, склад і зміст оцінюваних в її межах показників є відмінними для різних організацій. Тому метою статті є вироблення універсальної процедури атестації персоналу та конкретизація необхідних для її реалізації дій і інструментів.

Пропонована черговість здійснення цього процесу наведена на рис. 1. Згідно розробленому алгоритму (рис. 1) атестація являє собою процес, в якому першочергово встановлюється об'єкт оцінювання та атестації; таким об'єктом виступає безпосередньо персонал підприємства. Після цього будується перелік працівників, що атестуються, за формою (табл. 1).

Таблиця 1. Перелік працівників, що атестуються

П.І.Б. працівника	Займана посада	Виробничий стаж, років	Дата та термін останньої атестації
Нікітенко В.П.	головний інженер	15	1.03.2020
…	…	…	…

Наступним етапом черговості проведення атестації персоналу підприємства є розподіл працівників, що атестуються, за категоріями. При цьому слід брати до уваги галузь господарювання підприємства, працівників якого планується атестувати. Наприклад, для персоналу автотранспортних підприємств доречно виділити три таких категорії : службовці/управлінські працівники (в їх числі керівники, спеціалісти, інші службовці), водії та ремонтні працівники [12].

Далі для кожної виділеної категорії працівників розрахунки слід проводити окремо.

Пропонована черговість атестації персоналу передбачає етап здійснення комплексної оцінки якості роботи кожного працівника відповідної категорії, в межах якої обчислюють : коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня

співробітника (K_1), коефіцієнт складності виконуваних робіт (K_2), рівень ділових якостей (L_1) та результатів його праці (L_2) згідно із загальноприйнятою методикою [13-15].

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня працівника, як відомо, визначається за формулою:

$$K_1 = \frac{(O+S+R)}{4,3} \qquad (1)$$

де *O* – оцінка освіти (О=1; 2; 3);

S – оцінка стажу роботи за фахом (*S*=0,25; 0,5; 0,75; 1);

R – оцінка винахідництва та раціоналізаторської діяльності (*R*=0,1; 0,2; 0,3).

4,3 – постійна величина, що відповідає сумі максимальних оцінок за освітою, стажем, раціоналізаторською діяльністю.

За рівнем освіти працівники розподіляються на 3 групи : 1 - загальна середня (повна або незакінчена); 2 - середня спеціальна; 3 - вища або незакінчена вища освіта. Номер групи, в яку потрапляє працівник за рівнем освіти, визначає його оцінку за цією ознакою.

Залежно від стажу роботи за фахом з урахуванням освіти працівники, що атестуються, розподіляються на 4 групи (табл. 2).

Таблиця 2. Оцінка стажу працівників

Номер групи за стажем	Оцінка стажу (*S*)	Стаж роботи за фахом працівників, що мають рівень освіти (років)		
		1 група - загальна середня	2 група - середня спеціальна	3 група-вища або незакінчена вища
1	0,25	0-5	0-9	0-9
2	0,50	5-13	9-13, понад 29	9-17 понад 29
3	0,75	13-17, 21-29, понад 29	13-17, 21-29	17-25
4	1,00	17-21	17-21	26-29

Показник *R* залежить від кількості раціоналізаторських рішень і пропозицій (якщо така пропозиція була одна, то *R*=0,1; дві – *R*=0,2; три і більше, то *R*=0,3).

Наприклад, коефіцієнт K_1 головного інженера автотранспортного підприємства Нікіненко В.П., який має вищу освіту, стаж роботи за фахом 15 років та за цей час запропонував два раціоналізаторських рішення, складає: $K_{1Нікітенко}$=(3+0,50+0,2)/4,3=0,86 (ум. од.).

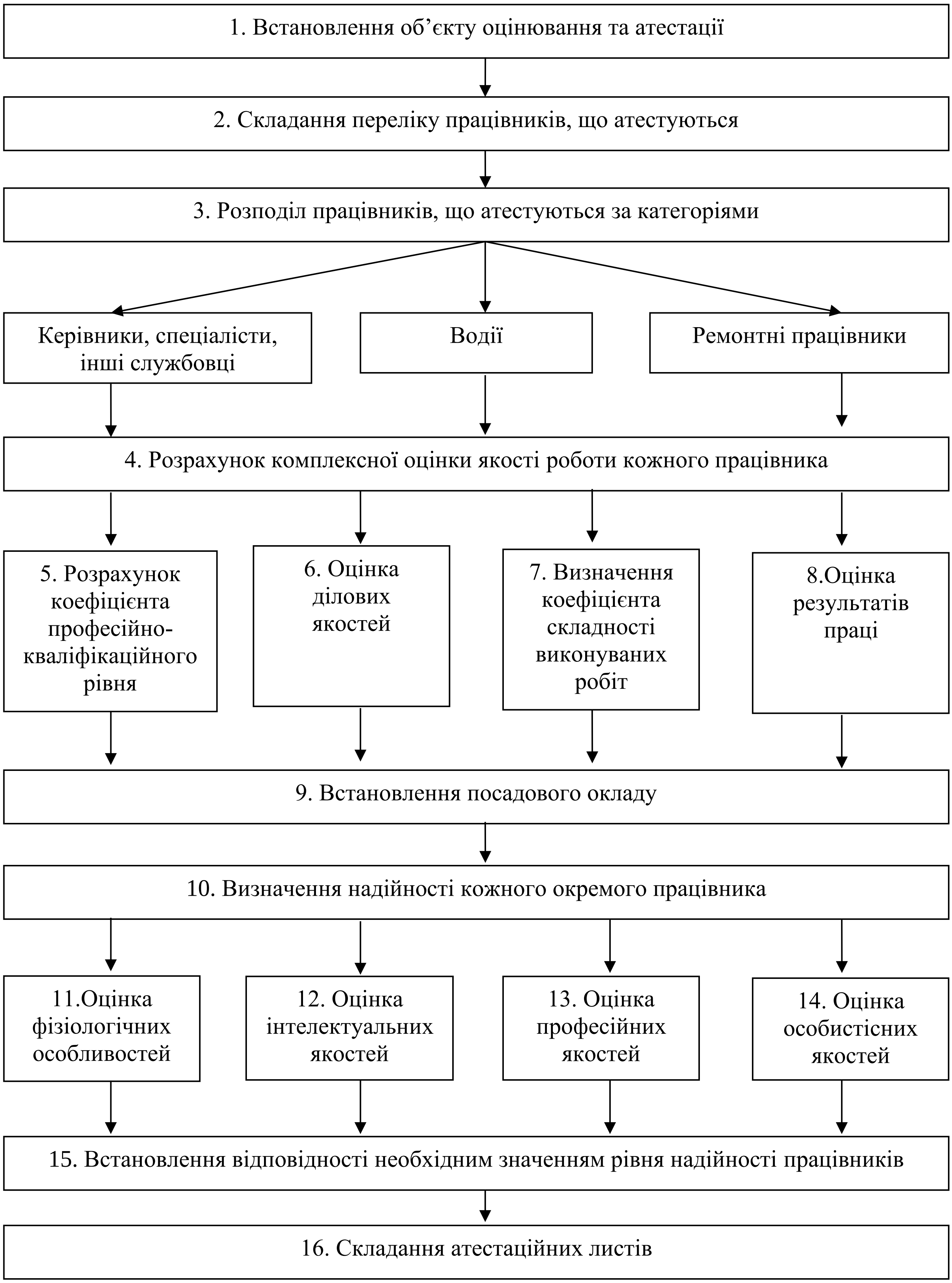


Рисунок 1. Пропонована черговість здійснення атестації працівників (на прикладі автотранспортного підприємства).

Оцінка ділових якостей, складності виконуваних функцій та результатів праці здійснюється на підставі фактичних значень відповідних показників оцінки з урахуванням їх питомої значимості (табл. 3 - табл. 6). При цьому застосовуються наступна шкала оцінок рівня прояву показників : низький – 1 бал, середній - 2, вище середнього - 3, високий - 4.

Питома значимість кожної ознаки (показника) встановлюється залежно від категорії персоналу, який атестується; результат визначається як добуток питомої значимості і відповідних оцінок за кожною ознакою.

Коефіцієнт K_2 визначається шляхом ділення загальної суми оцінок на значення максимальної оцінки працівника за ознаками складності виконуваних функцій : $К_{2Нікітенко}$=3,15/4=0,78 (ум. од.).

У підсумку здійснених розрахунків реалізується комплексна оцінка якості роботи персоналу (L) (табл. 6) за відповідною шкалою (табл. 7):

Таблиця 3. Оцінка ділових якостей працівника Нікітенко В.П.

Ознаки ділових якостей	Питома значимість	Оцінка	Результат
Компетентність	0,33	4	1,32
Здатність чітко організовувати свою працю	0,07	4	0,28
Відповідальність за виконану роботу	0,25	3	0,75
Самостійність та ініціатива	0,14	4	0,56
Здатність опановувати нові знання, навички, завдання, використовувати нові методи в роботі	0,08	2	0,16
Працездатність	0,08	2	0,16
Здатність встановлювати контакти з іншими працівниками	0,05	2	0,10
Загальна оцінка, L_1	-	-	3,33

Таблиця 4. Оцінка ділових якостей працівника Нікітенко В.П.

Ознаки складності виконуваних функцій	Питома значимість	Оцінка	Результат
Характер виконуваних робіт (технологічна складність)	0,30	4	1,20
Розмаїтість, комплексність робіт	0,15	4	0,60
Самостійність виконання	0,25	3	0,75
Масштаб і складність керівництва	0,15	2	0,30
Додаткова відповідальність	0,15	2	0,30
Загальна сума оцінок	-	15	3,15
Коефіцієнт складності виконуваних функцій, $К_2$	-	-	0,78

Таблиця 5. Оцінка результатів праці працівника Нікітенко В.П.

Ознаки оцінки	Питома значимість	Оцінка	Результат
Кількість виконуваних планових і позапланових робіт	0,29	4	1,16
Якість виконуваних робіт	0,39	3	1,17
Дотримання термінів виконання робіт та завдань	0,32	4	1,28
Результат праці, L_2	1,0	-	3,61

Таблиця 6. Комплексна оцінка якості роботи працівника Нікітенко В.П.

Значення показників					Розмір посадового окладу, ум. од.	Кваліфікаційний ступінь
K_1	L_1	K_2	L_2	L		
0,86	3,33	0,78	3,61	5,86	12000	I, провідний

$$L = K_1 \cdot L_1 + K_2 \cdot L_2 \tag{2}$$

Наступний етап пропонованої послідовності проведення атестації співробітників полягає у визначенні надійності кожного окремого працівника «його особливого стану, заснованоного на природних властивостях, який репрезентує стале за часом, досконале за способами дій й ефективне за результатами виконання завдань у сфері професійної діяльності» [16]. Цей показник має надважливе значення для прийняття доцільних управлінських рішень керівництвом підприємств, оскільки підтримування його на потрібному рівні є запорукою досягнення запланованих цілей, виконання поставлених завдань (в тому числі перед замовниками), та залежить зокрема від вмотивованості кожного співробітника до якісного виконання своїх обов'язків у встановлені терміни [17].

Таблиця 7. Розміри посадових окладів працівників відповідно значенням комплексної оцінки

Комплексна оцінка	Розмір посадового окладу, ум. од.	Кваліфікаційний ступінь
2,25-2,60	7000	0
2,61-2,95	7250	0
2,96-3,30	7500	0, III
3,31-3,65	7750	0, III
3,66-4,0	8000	0, III, II
4,01-4,35	8500	III, II
4,36-4,70	9000	III, II, I
4,71-5,05	9500	II, I
5,06-5,40	10000	II, I, провідний
5,41-5,75	11000	I, провідний
5,76-6,1	12000	I, провідний
6,11-6,45	14000	провідний
Понад 6,45	16000	провідний

При визначенні показника надійності співробітника поряд із оцінками його фізіологічних особливостей, інтелектуальних та професійних якостей, пропонується також враховувати оцінку особистісних характеристик працівника. Удосконалена формула для таких розрахунків має вигляд :

$$N_{\text{пр}} = (e^{-a \cdot t} \cdot e^{-\beta / t} \cdot e^{-\gamma / t} \cdot \frac{\text{О}_{\text{ф}}}{\text{О}_{\text{н}}}) + 0{,}3 \quad (3)$$

де α – небезпека відмови фізіологічної складової працівника, ум. од.;

β – небезпека відмови розумово-інтелектуальної складової працівника, ум. од.;

γ – небезпека відмови особистісної складової працівника, ум. од.;

t – час роботи, год.;

$\text{О}_{\text{ф}}$ і $\text{О}_{\text{н}}$ – відповідно оцінки фактичного і необхідного рівня професійних якостей працівника, ум. од.;

0,3 – поправочний коефіцієнт.

Небезпека відмови фізіологічної складової працівника :

$$\alpha = \text{О}^{\text{факт}}{}_{\text{ф}} / \text{О}^{\max}{}_{\text{ф}} \quad (4)$$

де $\text{О}^{\text{факт}}{}_{\text{ф}}$ і $\text{О}^{\max}{}_{\text{ф}}$ – відповідно середньозважена фактична і максимальна оцінки фізіологічних властивостей працівника, ум. од.

Показник $\text{О}^{\text{факт}}{}_{\text{ф}}$ визначається шляхом підсумовування добутків оцінок показників, що характеризують фізіологічні якості працівника, та їх питомої значимості (табл. 8).

Таблиця 8. Оцінка фізіологічних особливостей працівника Нікітенко В.П.

Ознаки фізіологічних особливостей працівника	Питома значимість	Оцінка	Результат
Рівень фізичного розвитку	0,40	2	0,80
Витривалість	0,35	5	1,75
Рівень фізичного здоров’я	0,25	7	1,75
Загальна оцінка, $\text{О}^{\text{факт}}{}_{\text{ф}}$	1,00	-	4,30

Оцінки виставляються оцінювачем за наступною збалансованою шкалою (табл. 9).

Таблиця 9. Лінгвістична шкала оцінки фізіологічних особливостей, інтелектуальних, професійних та особистісних якостей працівника [доопрацьовано на основі 18]

Лінгвістична шкала оцінки якостей працівника	Числова шкала
неприйнятний рівень	1
дуже низький	2
низький	3
нижче середнього	4
середній	5
вище середнього	6

високий	7
дуже високий	8
абсолютний	9

Отже, $\alpha_{\text{Нікітенко}}$=4,30/7=0,61 (ум. од.)

Небезпека відмови розумово-інтелектуальної складової працівника :

$$\beta = O^{\text{факт}}{}_{\text{р}} / O^{\max}{}_{\text{р}} \tag{5}$$

де $O^{\text{факт}}{}_{\text{р}}$ і $O^{\max}{}_{\text{р}}$ – відповідно середньозважена фактична і максимальна оцінки розумових властивостей працівника, ум. од.

Показник $O^{\text{факт}}{}_{\text{р}}$ розраховується у якості суми добутків оцінок ознак, що характеризують розумово-інтелектуальні якості працівника, та їх питомої значимості (табл. 10).

Тоді $\beta_{\text{Нікітенко}}$=7,70/9=0,85 (ум. од.).

Таблиця 10. Оцінка розумово-інтелектуальних якостей працівника Нікітенко В.П.

Ознаки розумово-інтелектуальних якостей працівника	Питома значимість	Оцінка	Результат
Здібність і бажання до навчання та розвитку, адаптивність	0,20	9	1,80
Здатність і бажання опановувати та застосовувати новітні методи в роботі	0,25	6	1,50
Спритність	0,25	8	2,00
Прагнення до оптимізації при виконанні робіт	0,30	8	2,40
Загальна оцінка, $O^{\text{факт}}{}_{\text{р}}$	1,00	-	7,70

Небезпека відмови особистісних якостей працівника:

$$\gamma = O^{\text{факт}}{}_{\text{о}} / O^{\max}{}_{\text{о}} \tag{6}$$

де $O^{\text{факт}}{}_{\text{о}}$ і $O^{\max}{}_{\text{о}}$ – відповідно середньозважена фактична і максимальна оцінки особистісних якостей працівника, ум. од.

Показник $O^{\text{факт}}{}_{\text{о}}$ визначається шляхом підсумовування добутків оцінок показників, що характеризують особистісні якості працівника, та їх питомої значимості (табл. 11).

Таблиця 11. Оцінка особистісних якостей працівника Нікітенко В.П.

Ознаки особистісних якостей працівника	Питома значимість	Оцінка	Результат
Комунікабельність	0,05	7	0,35
Вимогливість	0,10	8	0,80
Дисциплінованість	0,20	8	1,60
Інновативність	0,15	9	1,35
Самостійність в прийнятті рішень	0,20	6	1,20
Вміння налагоджувати взаємовідносини у колективі	0,20	6	1,20
Вмотивованість	0,10	7	0,70
Загальна оцінка, $О^{факт}_{о}$	1,00	-	7,20

Небезпека відмови особистісної складової $\gamma_{Нікітенко}$=7,20/9=0,80 (ум. од.).

Оцінка фактичного рівня професійних якостей працівника здійснюється аналогічним чином (табл. 12). Максимальна оцінка професійних характеристик співробітників $О_н$ встановлюється керівництвом підприємства (у даному випадку $О_н$ =35,0 ум. од.).

У підсумку здійснених дій визначається безпосередньо значення надійності працівника, зокрема:

Таблиця 12. Оцінка професійних якостей працівника Нікітенко В.П.

Ознаки професійних якостей працівника	Питома значимість	Оцінка	Результат
Рівень освіти	0,50	7	3,50
Стаж роботи на підприємстві	0,20	3	0,60
Стаж роботи на займаній посаді	0,30	2	0,60
Уміння працювати з людьми, вести переговори	0,20	8	1,60
Знання технології виробництва, особливостей суміжних професій	0,40	9	3,60
Уміння працювати з сучасною технікою	0,50	9	4,50
Почуття боргу, відповідальності	0,40	7	2,80
Стресостійкість	0,30	6	1,80
Цілеспрямованість	0,30	7	2,10
Загальна оцінка, $О_ф$	-	-	21,10

$$N_{Нікітенко} = (2{,}73^{-0{,}61\cdot 1} \cdot 2{,}73^{-0{,}85/1} \cdot 2{,}73^{-0{,}80/1} \cdot \frac{21{,}1}{35{,}0}) + 0{,}3 = 0{,}36$$

Відповідно розробленій черговості проведення атестації персоналу передостанній її етап полягає у встановленні відповідності фактичного рівня надійності працівників необхідним його значенням. Для цього застосовується наступна шкала :

понад 0,41 - високий рівень надійності працівника
0,40 – 0,31 - середній рівень надійності працівника
0,30 – 0,21 - низький рівень надійності працівника
0,20 і нижче - незадовільний рівень надійності працівника

Відповідно наведеній шкалі рівень надійності працівника Нікітенка В.П. є середнім, оскільки відповідає проміжку 0,31-0,40 ум. од.

Завершальним етапом послідовності здійснення атестації персоналу є складання традиційних атестаційних листів, висновок в яких формулюється на підставі одержаних значень комплексної оцінки та рівня надійності кожного працівника, а також які виступають основою для прийняття конкретних управлінських рішень (навчання, пониження, підвищення, звільнення працівника або переведення його на іншу посаду).

3. Висновок

Таким чином, у підсумку проведеного наукового дослідження розроблено черговість проведення атестації працівників, виділено основні етапи її здійснення, уточнено і деталізовано зміст дій на кожному з них. Основною відмінністю пропонованої черговості від існуючих у науково-методичній літературі та на практиці є включення етапу щодо розрахунку показника надійності працівника. Водночас при встановленні фактичного його рівня передбачено врахування не лише фізіологічних особливостей, інтелектуальних та професійних якостей працівників, а й особистісних характеристик співробітників. Для уможливлення застосування цих напрацювань у практичній діяльності розроблено відповідний методичний інструментарій та проведено апробацію на конкретному прикладі.

Список літератури :

1) Лозовецька В.Т. Професійна кар’єра особистості в сучасних умовах : монограф. Київ : Інститут професійно-технічної освіти НАПН Укоаїни, 2015. 279 с. URL : https://core.ac.uk/download/pdf/32310612.pdf

2) Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Формування стратегій управління персоналом підприємства : моногр. Харків : ХНАДУ, 2014. 187с.

3) Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*, 2017. Вип. 1 (57). С. 59-64.

4) Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 19. С. 484-489.

5) Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. Київ : ЦУЛ, 2020. 468 с.

6) Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу : роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93-98

7) Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr

8) Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

9) Атанасов М.В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу : переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1385/1335

10) Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560

11) Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. Атестація як основний метод оцінювання персоналу. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5873#

12) Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посібн. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

13) Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Легомінова С.В., Ромащенко О.С., Хлевицька Т.Б. Соціально-трудові відносини та економіка праці : навч. посіб. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 167с.

14) Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Методичні вказівки до практичних робіт з дисципліни «Управління персоналом» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Харків : ХНАДУ, 2022. 50 с.

15) Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : моногр. Харків: ХНЕУ, 2012. 228 с.

16) Корнещук В.В. Професійна надійність персоналу соціономічної сфери : навч. посіб. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2017. 52 с.

17) Барвінська Є.С., Георгіаді Н.Г., Лучко Г.Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226

18) Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.